

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE DESPORTOS  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO FÍSICA

**LUIS FELIPE REUS**

**A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS CLUBES DE HÓQUEI SOBRE A  
GRAMA DO BRASIL E SUAS DIFICULDADES PARA DESENVOLVER O  
ESPORTE.**

Florianópolis

2017

LUIS FELIPE REUS

**A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS CLUBES DE HÓQUEI SOBRE A  
GRAMA DO BRASIL E SUAS DIFICULDADES PARA DESENVOLVER O  
ESPORTE.**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em  
Educação Física – Bacharelado do Centro de  
Desportos da Universidade Federal de Santa  
Catarina como requisito para a obtenção do Título  
de Bacharel em Educação Física.  
Orientador: Prof. Dra. Nívia Marcia Velho

Florianópolis

2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Reus, Luis Felipe

A estrutura organizacional dos clubes de hóquei sobre a grama do Brasil e suas dificuldades para desenvolver o esporte / Luis Felipe Reus ; orientador, Dra. Nívia Marcia Velho, 2017.

56 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de  
Desportos, Graduação em Educação Física, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Educação Física. 2. Hóquei sobre a grama. 3. Estrutura organizacional. 4. Gestão de clubes. I. Velho, Dra. Nívia Marcia. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Educação Física. III. Título.

LUIS FELIPE REUS

**A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS CLUBES DE HÓQUEI SOBRE A  
GRAMA DO BRASIL E SUAS DIFICULDADES PARA DESENVOLVER O  
ESPORTE.**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel em Educação Física” e aprovado em sua forma final pelo Centro de Desportos da Universidade Federal de Santa Catarina, com a nota 9,6

Florianópolis, 21 de novembro de 2017.

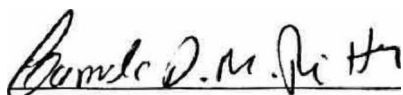
**Banca Examinadora:**



Prof.ª Dra.ª Nívia Marcia Velho

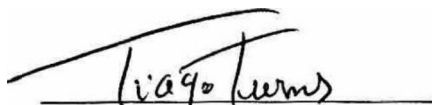
Orientadora

Universidade Federal de Santa Catarina



Prof.ª Especialista em Gestão do Esporte

Camila Dalprá Machado Ritter



Prof. Dr. Tiago Turnes

Universidade Federal de Santa Catarina



Prof., Dr. Valmir José Oleias

Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado a minha mãe, Valdete Lidia Reus e familiares, Sônia e Denis, que sempre me apoiaram em todos os meus sonhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a minha mãe que sempre se dedicou para que eu tivesse um futuro melhor. A minha família do coração Sônia, o Dênis, Alexandre e Carolina que sempre me apoiaram e me incentivaram nos meus desejos e objetivos.

A minha namorada, Marina Gaikoski que me apoiou, me incentivou e compreendeu minha ausência nesse momento.

A todos os amigos e companheiros do hóquei sobre a grama que se dedicaram e dedicam-se para manter o esporte vivo no país, são vários, mas gostaria de citar um, o grande mestre Júlio Neves que me ensinou através do esporte, valores como ética e respeito e que segue como um exemplo.

A minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra.<sup>a</sup> Nívia Marcia Velho que com paciência me orientou e me apoiou nesse trabalho de conclusão de curso. Aos professores da Universidade Federal de Santa Catarina, com que tive a oportunidade de conviver e aprender.

Por último, meus colegas de trabalho e amigo, Victor Ohl que sempre esteve disponível para colaborar em casos de dúvidas.

## RESUMO

Os clubes são diretamente responsáveis por fomentar as práticas esportivas. Com isso a capacidade de organização e sustentabilidade dos Clubes esportivos determina a sobrevivência do esporte nacional. Desta forma é necessário planejamento, visão estratégica, operações competentes e estruturação dos clubes esportivos para serem capazes de atingir seus objetivos e a estrutura organizacional é essencial para que isso aconteça. O objetivo deste estudo foi identificar a atual situação da estrutura organizacional dos clubes de hóquei sobre grama do Brasil. O estudo foi realizado com oito clubes de hóquei sobre a grama do Brasil, participantes do campeonato brasileiro de hóquei sobre a grama de 2017. Obteve-se amostra dos estados do Rio de Janeiro (3), São Paulo (2), Santa Catarina (2) e do Rio Grande do Sul (1). Para identificação da estrutura organizacional dos clubes foi elaborado pelo pesquisador um questionário validado por três profissionais da área de gestão do esporte, que avaliaram a clareza, coerência e pertinência das questões, com perguntas relacionadas ao organograma do clube, a infraestrutura, a estrutura organizacional, à formação dos principais colaboradores, os recursos e as dificuldades no desenvolvimento do esporte. A análise foi realizada de forma descritiva e comparativa dos dados coletados, no sentido de expor as informações de forma a identificar possíveis aspectos similares entre as organizações nacionais. Os resultados mostraram que estes clubes se encontram em um estágio inicial de organização, fundamentada na informalidade, e a maioria dos seus colaboradores são voluntários. Foi possível concluir, com os resultados obtidos, que a estrutura organizacional ainda é amadora baseada na informalidade. Em poucos casos há uma organização formal hierarquicamente definida baseado em uma estrutura funcional.

**Palavras-chave:** Gestão de clubes esportivos. Estrutura organizacional. Hóquei Sobre a Grama.

## **ABSTRACT**

Clubs are directly responsible for promoting sports practicing. Therefore, Clubs's hability of organization and sustainability determine the survival of national sport. So, it is necessary planning, strategic vision, competent operations and structuring of the sports clubs, so they can be able to achieve their goals, and organizational structure is essential for this to happen. The purpose of this study was to identify the current organizational structure of the Brazilian Field Hockey Clubs. The study was made with Brazilian Field Hockey Clubs, participants of the Brazilian Field Hockey Championship in 2017. In order to identify the clubs's organizational structure, a questionnaire was made by the researcher with questions about clubs organization and strutcture. Eight Field Hockey clubs from the states of Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina and Rio Grande do Sul were participants in this study. The results showed that these clubs are in an initial stage of organization, based on informality, and most of their employees are volunteers. It was possible to conclude, with the achieved results, that the organizational structure is still amateur and based on informality. In a few cases, there is a formal organization hierarchically defined and based on a functional structure.

**Keywords:** Sports club management. Organizational structure. Field hockey.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma Funcional.....	27
Figura 2 – Organograma divisional por Região .....	27
Figura 3 - Organograma divisional por produto.....	28
Figura 4 – Organograma Matricial .....	28
Figura 5 - Organograma de rede.....	29
Figura 6 - Organograma Clube D .....	44

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ano de Fundação.....	36
Tabela 2 - Identificação dos responsáveis .....	37
Tabela 3 - Da sede e locais de treinamento .....	38
Tabela 4 - Do Organograma, Cargos e Funções.....	40
Tabela 5 - Estrutura Organizacional do Clubes.....	42
Tabela 6 - Número de cargos e colaboradores .....	45
Tabela 7 - Fontes de renda.....	47
Tabela 8 - Número de campeonatos que participou e dificuldades encontradas.....	48
Tabela 9 - Dificuldades pela não participação em campeonatos.....	49
Tabela 10 - Principais dificuldades no desenvolvimento .....	51

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sobre a sede do clube.....	39
Gráfico 2 - Locais de treinamento .....	39
Gráfico 3 - Organograma e Divisão do trabalho .....	40
Gráfico 4 – Colaboradores remunerados e voluntários .....	45
Gráfico 6 - Fonte de Receita dos clubes .....	48
Gráfico 7 - Principal dificuldade times/escolinhas de base.....	51
Gráfico 8 - Principal dificuldade para desenvolver a modalidade.....	52

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CBHG – Confederação Brasileira de Hóquei Sobre a Grama e Indoor

COB – Comitê Olímpico do Brasil

COI – Comitê Olímpico Internacional

FIH – Federação Internacional de Hóquei

FHEPR - Federação de Hóquei Sobre a Grama do Estado do Paraná

FHERJ – Federação de Hóquei Sobre a Grama do Estado do Rio de Janeiro

FHERS - Federação de Hóquei Sobre a Grama do Estado do Rio Grande do Sul

FHESC - Federação de Hóquei Sobre a Grama do Estado de Santa Catarina

FHESP - Federação de Hóquei Sobre a Grama do Estado de São Paulo

SPAC – São Paulo Athletic Club

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	JUSTIFICATIVA .....	16
1.2	OBJETIVOS .....	17
1.2.1	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>17</b>
1.2.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>17</b>
1.3	PROBLEMA .....	17
1.4	HIPÓTESE .....	17
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>18</b>
2.1	HISTÓRIA DO HÓQUEI SOBRE A GRAMA.....	18
2.1.1	<b>Origem.....</b>	<b>18</b>
2.1.2	<b>Olimpíadas .....</b>	<b>18</b>
2.1.3	<b>Hóquei sobre a grama no Brasil.....</b>	<b>19</b>
2.2	GESTÃO DE CLUBES.....	20
2.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	22
2.4	DIFICULDADES PARA DESENVOLVER O HÓQUEI SOBRE A GRAMA .....	30
<b>3</b>	<b>MÉTODOS.....</b>	<b>33</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	33
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	33
3.3	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	34
3.3.1	<b>População e Amostra.....</b>	<b>34</b>
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	34
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
4.1	ANO DE FUNDAÇÃO.....	36
4.2	IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS.....	37
4.3	INFRAESTRUTURA DOS CLUBES .....	38
4.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	39

<b>4.4.1</b>	<b>Organograma e divisão do trabalho .....</b>	<b>39</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Colaboradores.....</b>	<b>44</b>
<b>4.5</b>	<b>FONTE DE RECEITA .....</b>	<b>47</b>
<b>4.6</b>	<b>DIFICULDADES ENCONTRADAS .....</b>	<b>48</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>
	<b>ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXO B – Questionário.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Hóquei Sobre a Grama é considerado o terceiro esporte mais praticado no mundo (COI 2009, *apud* MENDONÇA et al., 2011). Segundo a Federação Internacional de Hóquei - FIH (2016) o esporte é desenvolvido em 132 países e faz parte do programa dos jogos olímpicos desde 1908.

Caracterizado como uma modalidade coletiva de invasão e disputado em um campo sintético de 91 x 55m, onde se enfrentam duas equipes de onze jogadores. As partidas têm duração de sessenta minutos, divididos em quatro tempos de quinze minutos. A bola só pode ser tocada com o lado plano do taco. Ganha o time que fizer mais gols. Porém, só é válido o gol que for realizado de dentro da área de arremesso (FIH, 2016).

Apesar de o esporte ter chegado ao Brasil no final do século XIX pelos Ingleses (COB, 2015), a Confederação Brasileira de Hóquei Sobre a Grama e Indoor (CBHG) foi criada em 2005 e representa atualmente cinco federações em seu território: Rio de Janeiro (FHERJ), São Paulo (FHESP), Santa Catarina (FHESC), Rio Grande do Sul (FHRS) e Paraná (FHEPR), que totalizam quatorze clubes ativos de Hóquei no Brasil, sendo que dez participaram do campeonato nacional em 2016 (CBHG, 2016).

Com mais de cem anos de história no país, o hóquei não apresenta números expressivos no seu desenvolvimento. de acordo com a CBHG (2016) a instituição apresenta atualmente apenas 724 atletas cadastrados, maiores de 12 anos e que participam de competições oficiais.

Diante desses números surge um questionamento sobre, como a modalidade está sendo organizada dentro dos clubes que o fomentam, visto que atualmente, gerir com eficiência e eficácia passou a ser uma obrigação (BASTOS; MAZZEI, 2012).

Atingir os objetivos das organizações e instituições está diretamente relacionado com a capacidade de gestão que através de pessoas alcançarão suas metas (DIAS, 2002), o que nos dá a entender, com números tão baixos apresentados no desenvolvimento do hóquei sobre a grama, como número de Federações, clubes e atletas cadastrados na CBHG, podem estar associados a falta de organização dos clubes. Bastos e Mazzei (2012) afirmam que apenas certas modalidades apresentam organizações mais profissionalizadas e desempenham um papel marcante no cenário nacional.

A Gestão vem ganhando importância no Brasil, com o aumento significativo de obras publicadas e cursos sendo desenvolvidos nessa área. Para Saba (2012) não se pode mais

administrar de forma amadora e improvisada. O mercado está evoluindo muito e é necessário planejamento, visão estratégica, operações competentes e estruturação dos clubes esportivos para profissionaliza-los, e assim, serem capazes de atingir seus objetivos.

Para os clubes conseguirem passar para uma organização profissional Zanoni, Prereira e Tomasini (2013) afirmam que é importante observar seus componentes (responsabilidade de cada cargo, autoridade, comunicação interna e o sistema de tomada de decisões) e os condicionantes (características e competência dos profissionais, ambiente externo, objetivo estratégico e a tecnologia necessária para realizar as operações).

Desta forma o gestor passa a ser relevante, formando uma equipe de profissionais competentes que estejam sempre atualizados (SABA, 2012).

A estrutura organizacional é essencial para que as estratégias e os objetivos sejam atingidos. Atualmente existem disponíveis diversas ferramentas de organização e tomada de decisão para atender melhor os tipos de modelos de gestão (ZANONI; PEREIRA; TOMASINI, 2013).

Dessa forma, a proposta deste estudo é fazer uma investigação sobre a Gestão dentro da realidade do Hóquei brasileiro, identificando a estrutura organizacional dos clubes e as dificuldades para desenvolver o esporte, ressaltando a importância de um investimento na área de planejamento e organizacional, a fim de desenvolver o esporte com maior eficiência e eficácia.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O esporte tornou-se um grande mercado e é visto hoje como um espetáculo onde são investidos milhões de recursos financeiros. Com isso, aumentou a importância na área da Gestão Esportiva, que passou a ter a necessidade de captar e administrar com mais eficiência os recursos investidos no esporte, a fim de adequar-se aos novos modelos de entretenimento, para desenvolver suas respectivas modalidades, gerando o interesse na população.

Com mais de 20 anos de prática na modalidade como jogador, voluntário em projetos de iniciação e na organização de Federações, torneios e clubes, pude observar uma grande dificuldade no desenvolvimento da modalidade, tanto no aspecto de captação de novos praticantes, como nas áreas de planejamento, organização e gestão do Hóquei Sobre a Grama.

Este estudo tem o interesse de observar como os clubes estão se organizando e encontrar qual a importância no investimento da área de gestão para o desenvolvimento do



esporte no país. Também será de importante contribuição científica, visto que os estudos sobre o assunto são escassos.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a atual situação da estrutura organizacional dos clubes de hóquei sobre grama do Brasil.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Verificar o Organograma dos clubes de Hóquei Sobre a Grama do Brasil.

Identificar a formação dos profissionais envolvidos.

Apontar as principais dificuldades encontradas no desenvolvimento do esporte.

## 1.3 PROBLEMA

Principal:

Qual é a estrutura organizacional dos clubes de Hóquei sobre Grama?

Secundário:

Quais as dificuldades encontradas no desenvolvimento do esporte?

## 1.4 HIPÓTESE

H0: Os clubes não apresentam uma estrutura administrativa;

H1: Os clubes apresentam uma estrutura administrativa;

H2: Os clubes apresentam falta de recursos financeiros para desenvolver o esporte.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 HISTÓRIA DO HÓQUEI SOBRE A GRAMA**

#### **2.1.1 Origem**

É difícil afirmar qual a origem do hóquei. Há indícios de que os Chineses e os Persas já praticavam jogos de taco e bola há pelo menos 5 mil anos. Vieira e Freitas (2007), citam que só por volta de 2000 a.C. surgiu o hóquei, em uma versão mais próxima de como é hoje, no antigo Egito. Em escavações realizadas na Grécia em 1922 encontraram, em baixo-relevo, uma imagem de seis homens com tacos, produzido entre 530 e 510 a.C. Referências mais recentes dizem que a origem do hóquei seria na Inglaterra em 1175 (VIEIRA; FREITAS, 2007).

Inúmeros documentos registram a antiguidade do esporte e sua evolução. Para a Federação Internacional de Hóquei (2016) o hóquei moderno surgiu em meados do século XVIII na Inglaterra. No início do século XIX, segundo Vieira e Freitas (2007) a modalidade se tornou matéria obrigatória nos colégios, porém só em 1852 foram oficializadas as primeiras regras do hóquei, no Reino Unido, pelo inglês Harrow.

O primeiro Clube de Hóquei Sobre a Grama foi o Blackheath Football and Hockey Club de Londres, em 1861. Quinze anos depois foi fundada a primeira Associação de hóquei que sobreviveu por apenas 6 anos. Já em 1886 surgiu a Associação Inglesa de Hóquei que teve como fundadores nove clubes Ingleses (FIH, 2016; COB, 2015; VIEIRA; FREITAS, 2007).

#### **2.1.2 Olimpíadas**

Já a estreia da modalidade nos Jogos Olímpicos aconteceu em Londres 1908, como um esporte de exibição, disputado apenas no masculino e contou com seis equipes, sendo disputado novamente em 1920 nos jogos realizados na Antuérpia. Como o Hóquei Sobre a Grama ainda não tinha uma federação internacional, o esporte não era oficializado como uma modalidade olímpica, o que estimulou a criação da Federação Internacional de Hóquei (International Hockey Federation), fundada por Paul Léautey, que convocou sete países: Áustria, Bélgica, Checoslováquia, França, Hungria, Espanha e Suíça. Assim o hóquei masculino passou a contar para o quadro de medalhas em 1928 nos Jogos Olímpicos de

Amsterdã (FIH, 2016). A Índia e o Paquistão, duas ex-colônias britânicas, dominaram o esporte mundial, com a equipe indiana levando seis títulos consecutivos entre 1928 e 1956 (COI, 2016)

O hóquei feminino, mesmo sendo praticado desde o início do século XX, superando o número de praticantes masculinos em países como os Estados Unidos e a Argentina, entrou para as olimpíadas apenas em 1980, nos jogos de Moscou. Em sua primeira participação, as mulheres do Zimbábue saíram vitoriosas e essa foi a confirmação que o esporte já tinha se desenvolvido por todo o planeta (VIEIRA; FREITAS, 2007).

### **2.1.3 Hóquei sobre a grama no Brasil**

Para Vieira e Freitas (2007) o Hóquei Sobre a Grama chegou ao Brasil no final do século XIX trazido pelos imigrantes ingleses que desembarcaram no país. O São Paulo Athletic Club (SPAC), fundado em 1888 por ingleses é considerado o clube mais antigo da cidade de São Paulo, que tinha como principal sócio Charles Miller, o pai do futebol no Brasil. Segundo o COB (2015) ele praticou Hóquei Sobre a Grama em seu período de estudos na Inglaterra. Sendo assim o SPAC é considerado o clube que introduziu o Hóquei Sobre a Grama no Brasil e oferece a modalidade até os dias de hoje (MILLS, 2005).

Para Nass (2009), não existem dados confiáveis sobre o início da modalidade no Brasil, ele afirma apenas que em 1930 já se jogava o esporte em Niterói e em Santos, nos clubes formados por ingleses e diz que há relatos de partidas realizadas no Flamengo e no Fluminense, no Rio de Janeiro. Depois dessa data, não há relatos sobre a modalidade no país até 1957, quando Hans Nass relata que durante um passeio em São Paulo, ele se aproximou de um campo onde estava sendo realizada uma partida entre o Clube Nassau dos holandeses contra o SPAC dos ingleses, que se enfrentavam semanalmente no campo do Frigorífico Wilson (NASS, 2009).

Alguns anos depois, com o esporte ganhando um campo especificamente para realizar atividades relacionadas ao Hóquei Sobre a Grama, a modalidade se desenvolveu rapidamente. Ocorrendo um campeonato envolvendo sete equipes, SPAC dos ingleses, Nassau dos holandeses, Macau dos portugueses de Macau, Saint Paul School da escola britânica, Dunlop funcionários da fábrica inglesa, Hockey 65 dos alemães e Walmap dos brasileiros. Essa última equipe, formada exclusivamente por brasileiros chegou a ganhar de clubes tradicionais de Hóquei Argentinas como Gymnasia y Esgrima e Clube Municipal.

O esporte seguia se desenvolvendo rapidamente, mas para Nass (2009) o hóquei sofreu três golpes que quase acabaram com a modalidade no país: o cancelamento dos jogos Pan-americanos de 1963 por uma possível epidemia de encefalite; Um acidente de ônibus em 1964 que transportava a seleção, perdendo vários atletas e por último a perda do campo do SPAC em 1969 que levou o esporte a decadência.

No Brasil, Barros e Mazzei (2012) afirmam que algumas modalidades não foram muito difundidas por causa do comportamento reservado dos ingleses e pelo encerramento dos contratos entre o governo e as empresas inglesas. Com essas informações chega-se ao entendimento que após os três golpes, no qual Hans Nass descreveu, o hóquei voltou a ser praticado exclusivamente pelos estrangeiros e tendo cada vez menos praticantes conforme os imigrantes foram saindo do país.

De acordo com a CBHG (2016) o esporte volta a ganhar força na década de 90. Em 1998 a seleção brasileira de hóquei sobre a grama masculina participou do primeiro campeonato internacional que aconteceu no Chile. Já nos jogos Pan-Americanos de 2007 o Brasil ganhou seus dois primeiros campos oficiais. Em 2015 o Brasil conquistou a inédita vaga para os Jogos Olímpicos de 2016 nos jogos Pan-Americano realizado em Toronto e em 2016 participou das Olimpíadas Rio 2016.

## 2.2 GESTÃO DE CLUBES

Já se vão mais de 100 anos desde a criação do primeiro clube esportivo no Brasil. Esses clubes eram formados inicialmente pelos estrangeiros que no início do século XIX vieram para colaborar com o desenvolvimento do país. Os imigrantes, a fim de manter suas tradições, encontravam-se para realizar as práticas esportivas, habituais em seu país de origem, e assim surge e desenvolve-se o esporte no Brasil, sendo os clubes considerados um campo fundamental para o desenvolvimento de práticas esportivas até os dias de hoje (Barros e Mazzei, 2012).

Pires e Sarmiento (2001) realizaram uma análise entre a realidade da gestão esportiva nos Estados Unidos e na Europa e concluíram que nos EUA a gestão está centrada na base do esporte universitário, das ligas e da gestão de negócios, já na Europa ocorre uma intervenção política da administração pública e da ideia de uma prática esportiva para todos, com os clubes sendo os responsáveis em proporcionar lazer e competição para a população em geral.

A gestão esportiva vem ganhando importância significativa no Brasil, evoluindo na direção da profissionalização. A partir da década de 80, com a profissionalização de vários

esportes, ocorreu um aumento no investimento e de transmissões televisivas, o esporte passou a ser um importante negócio, exigindo uma gestão mais qualificada para acompanhar essas mudanças (MARONI; MENDES; BASTOS, 2010).

Para Pires e Sarmiento (2001) a gestão do esporte é o resultado de um processo de evolução longo. Os autores dizem que a teoria da gestão vem desenvolvendo-se nos últimos anos, obrigando as associações esportivas a se esforçarem para acompanhar essa evolução. Eles ainda ressaltam que a teoria tem que ser aplicada levando em consideração a realidade prática para se atingir os resultados esperados.

Os clubes são diretamente responsáveis por fomentar as práticas esportivas, a gestão dessas associações sempre esteve ligada com a gestão do esporte no país. Desta forma a capacidade de organização e sustentabilidade dos Clubes esportivos determina a sobrevivência do esporte nacional (Barros e Mazzei, 2012). Os autores ainda destacam que após a criação da lei Zico, possibilitando se obter lucros com os esportes, passaram a ser criados clubes-empresas que deveriam contar com uma administração profissional.

Saba (2012) afirma que é possível conseguir uma gestão competente, formando uma equipe de profissionais, que estejam comprometidos com as metas e objetivos dos clubes esportivos, que são prestadores de serviço, devendo assim tratar os praticantes como clientes.

Foi verificado por Barros e Mazzei (2012) que a diretoria da área esportiva de um clube geralmente não possui profissionais de educação física e esporte capacitados em gestão esportiva. O autor afirma que para um clube atingir resultados administrativos, financeiros ou esportivos, é necessário que a gestão seja feita por profissionais da gestão do esporte, preferencialmente especializados em gestão de clubes.

Porem uma gestão desqualificada pode se tornar uma tarefa muito árdua. A gestão do esporte, em muitos casos, confunde-se com o hobby, ou com a paixão dos diretores de clubes. As atividades são realizadas desde as primeiras horas do dia até à noite, exigindo um tempo maior do que os responsáveis poderiam ceder ao clube (Barros e Mazzei, 2012).

Segundo Pereira (2003) uma gestão amadora é desenvolvida sem critérios técnicos e é baseada em experiencias anteriores. Os resultados buscados são exclusivamente esportivos e a estrutura organizacional é informal e mesmo quando formalizada não é implementada.

Para Drucker (1999) os sucessos mais estimulantes estão sendo conquistados por pequenas organizações sem fins lucrativos que prestam serviços para a sociedade, essas instituições gastam muito menos para obterem resultados.

Para Drucker (1999), as instituições sem fins lucrativos têm potencial para se tornarem o setor social dos Estados Unidos, igual em importância aos setores públicos e privados. Segundo Peter Drucker, a classe média americana que cumpria seus deveres sociais preenchendo um cheque, atualmente se empenha cada vez mais em ser ativa dentro dessas associações. Um em cada dois adultos americanos trabalham como voluntários em instituições sem fins lucrativos três horas em média por semana, as quais se tornam o maior “empregador” da América.

Esse trabalho voluntário não é encarado como caridade, mas como uma carreira paralela às atividades remuneradas e as pessoas insistem em serem treinadas, em serem responsáveis por resultados e desempenho e por oportunidades para ascender a posições gerenciais, embora não remuneradas. Foi observado por Drucker (1999), que eles veem no trabalho voluntário um meio de acesso à realização, à eficácia, à autossatisfação e à cidadania.

Peter Drucker que foi considerado o pai da administração moderna, um homem à frente do seu tempo, descreve que as instituições sem fins lucrativos necessitam de alguns fatores para atingir seu potencial:

Em primeiro lugar, a instituição sem fins lucrativos média precisa gerenciar a si mesma tão bem quanto as melhores. A maioria ainda acredita que boas intenções e um coração puro é o suficiente.

Em segundo lugar é preciso aprender a levantar dinheiro, mesmo que haja dinheiro do governo as instituições terão de obter o dinheiro adicional de que necessitam, principalmente, de pessoas físicas e para isso não basta proclamar necessidades, tem que se mostrar resultados.

Por último é preciso uma mudança na atitude do governo e das suas burocracias para resolver os problemas financeiros dessas instituições que prestam serviço para a sociedade, pois para o autor temos as cobranças de impostos fazendo o possível para penalizar e cortar doações a instituições sem fins lucrativos (DRUCKER, 1999).

## 2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Barros e Mazzei (2012) toda organização necessita de uma estrutura administrativa para que todas as atividades sejam organizadas e oferecidas de maneira eficiente para os seus associados. Os autores ressaltam que nos serviços públicos, os cargos de gestão são remunerados, enquanto que os cargos diretivos de um clube esportivo são preenchidos de forma voluntária não permitindo dedicação exclusiva.

O propósito da administração é estabelecer os objetivos das organizações e definir o planejamento e a organização para alcançar as metas da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade (CHIAVENATO, 2011).

Para Chiavenato (2011), organização tem dois significados: organização como uma entidade social na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos e organização como função administrativa e parte de processo administrativo. Nesse sentido significa o ato de organizar, estruturar e alocar os recursos, definir os órgãos e estabelecer as atribuições e relações entre eles.

Toda organização precisa ser administrada para alcançar seus objetivos com maior eficiência e eficácia e ainda para Chiavenato (2011), as teorias administrativas se centram em seis variáveis básicas: tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade.

Quando falamos de estrutura organizacional não podemos deixar de falar do engenheiro francês Henri Fayol, que em 1916, na França, fundou a Teoria Clássica da Administração que se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente, ou seja, a organização formal. Essa teoria era baseada na divisão do trabalho, especialização, coordenação e atividades de linha e de staff. Essa maneira de estrutura organizacional foi influenciada por concepções antigas de organizações militares, rígidas e hierarquizadas. Fayol salientava que toda empresa apresentava seis funções: técnica, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas (CHIAVENATO, 2011).

Após a segunda guerra mundial, em 1950, observou-se um crescimento exagerado das organizações, exigindo grandes mudanças e transformações. Com isso surge a teoria Neoclássica que tem como base a teoria clássica de Fayol. Portanto a teoria Neoclássica nada mais é do que a atualização da teoria Clássica e redimensionada aos problemas e tamanho das organizações da época (CHIAVENATO, 2011).

Parte do trabalho dos neoclássicos era focalizado nos fatores de descentralização, bem como as vantagens e desvantagens que a centralização proporcionava. Para eles a organização pode ocorrer em três níveis: nível global (desenho organizacional), nível departamental (desenho departamental) e nível das tarefas e operações (desenho de cargos e tarefas), dessa forma a organização é um agrupamento das atividades necessária para realizar o que foi planejado (CHIAVENATO, 2011).

O nível global descrito por Chiavenato (2011) é a organização que abrange a empresa em sua totalidade e pode assumir três tipos: organização linear, organização funcional e organização linha-staff como vamos ver a seguir:

A organização do tipo linear, tem origem na organização dos antigos exércitos. Essa forma possui o princípio da autoridade linear. Significando que existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superior e subordinados. É uma forma de organização típica de pequenas empresas ou de estágios iniciais das organizações (CHIAVENATO, 2011).

Para Chiavenato (2011) as vantagens da organização linear estão na sua estrutura simples e de fácil compreensão, devido ao pequeno número de órgão ou cargos. Na clara delimitação das responsabilidades (nenhum órgão ou cargo intervém em áreas alheia. Na facilidade de implantação, oferecendo facilidade em seu funcionamento, controle e disciplina. Esse tipo de estrutura é indicado para pequenas empresas por causa da sua facilidade operacional e pela economia de sua estrutura simples.

Já para o autor as desvantagens da organização linear estão relacionadas a estabilidade e constância das relações formais que podem levar a organização a rigidez e a inflexibilidade, dificultando a inovação e a adaptação da organização em novas situações. A autoridade linear baseada no comando único e direto, provocando rigidez na disciplina dificultando a cooperação e a iniciativa das pessoas. O exagero da função de chefia e de comando, pois pressupõe a existência de chefes capazes de fazer tudo e saber tudo. No congestionamento das linhas formais de comunicação, pois ocorre a centralização das decisões e do controle. Por último a comunicação, por serem lineares, tornam-se demoradas, sujeitas a intermediários e a distorções.

A organização funcional é o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou da especialização das funções. As vantagens desse tipo de organização estão na capacidade de proporcionar o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos. Permite a melhor supervisão técnica. Desenvolve comunicação direta, proporcionando maior rapidez e menos distorções. Na separação das funções de planejamento e de controle das funções de execução (CHIAVENATO, 2011).

Já as desvantagens para o autor estão ligadas as diluições e consequente perda de autoridade de comando, que dificulta o controle dos órgãos ou cargos superiores, sobre os inferiores. A subordinação múltipla, trazendo problemas quanto à delimitação das responsabilidades. A tendência a concorrência entre os especialistas, perdendo a visão de conjunto da organização e a tendência de defender o seu ponto de vista dos outros especialistas. A tendência a tensão e conflitos dentro da organização, onde a competição e a concorrência, aliadas à perda de visão de conjunto, levam à divergência e a multiplicidade de objetivos.



Para Chiavenato (2011) a organização funcional deve ser utilizada por pequenas organizações que apresentam uma equipe de especialistas bem entrosada, reportando-se a um dirigente eficaz e orientada para objetivos comuns muito bem definidos.

A organização Linha-Staff é o resultado da combinação da organização linear e funcional, buscando realçar as vantagens e minimizar as desvantagens desses dois tipos de organização. Na organização linha-staff coexistem órgão de linha e de assessoria mantendo relações entre si. Os órgãos de linha caracterizam-se pela autoridade linear e os órgãos de staff prestam assessoria e serviços especializados (CHIAVENATO, 2011).

Para o autor as vantagens da organização linha-staff são referentes a capacidade de assegurar assessoria especializada e inovadora mantendo o princípio de autoridade única. A atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e de staff, assim os órgãos de linha são responsáveis pela execução das atividades básicas, enquanto os órgãos de staff pela execução de serviços especializados (como financiar, comprar, gerir recursos humanos, planejar e controlar).

Já as desvantagens são descritas pela existência de conflito entre órgãos de linha e staff, gerado pela falta de especialização do gerente de linha com a falta de autoridade do especialista staff. Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio entre linha e staff.

Para Chiavenato (2011), a organização linha-staff é a mais aplicada e utilizada forma de organização, permitindo incorporar especialistas a um custo razoável, quando seus serviços são indispensáveis

Os princípios de organizações neoclássica foram caracterizados pela sua falta de flexibilidade e sua rigidez fez com que por volta da década de 1970 precisassem ser rapidamente substituídos por modelos completamente diferentes por decorrência à mudança e instabilidade que se alojou nos mercados mundiais. Porém a organização linha-staff tornou-se o formato estrutural típico das empresas no mundo todo e ainda hoje prevalece na maioria das organizações (CHIAVENATO, 2011).

A organização formal compõe-se de camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma e com ênfase nas funções e tarefas. Compreende-se estrutura organizacional como diretrizes, normas e regulamentos da organização, rotinas e procedimentos, são todos os aspectos que exprimem como a organização pretende que sejam as relações entre os cargos, a fim de que seus objetivos sejam atingidos (CHIAVENATO, 2011).

Para Cury (2009), a estrutura organizacional atende a três funções básicas, primeiramente realizar produtos e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, a estrutura tem como objetivo minimizar, ou regulamentar a influência das variações pessoais sobre a organização. Por último, a estrutura é o contexto em que o poder é exercido, em que as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades.

A estrutura deve conter, além do esqueleto da empresa, uma descrição dos cargos, das tarefas, dos deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicação existentes na organização. Esta descrição é denominada como estrutura formal que é um sistema de atividades, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas. Por outro lado, existe a organização informal em que se trata de um agregado de contatos e interações pessoais e os agrupamentos de pessoas associados (CURY, 2009).

A diferença entre organização formal e a informal para Cury (2009), é que a primeira é uma organização planejada, enquanto a segunda atribui-se ao resultado da interação espontânea dos membros da organização, sendo o impacto das personalidades dos colaboradores sobre os papéis que lhes foram destinados.

Cury (2009) afirma que para representar a estrutura organizacional de uma empresa, deve ser utilizado o gráfico universal denominado organograma que é a representação e abreviação da estrutura da organização.

Segundo o autor o organograma representa os órgãos componentes da empresa, as funções desenvolvidas (de forma genérica), as relações de interdependência entre os órgãos, os níveis administrativos e a via hierárquica (CURY, 2009).

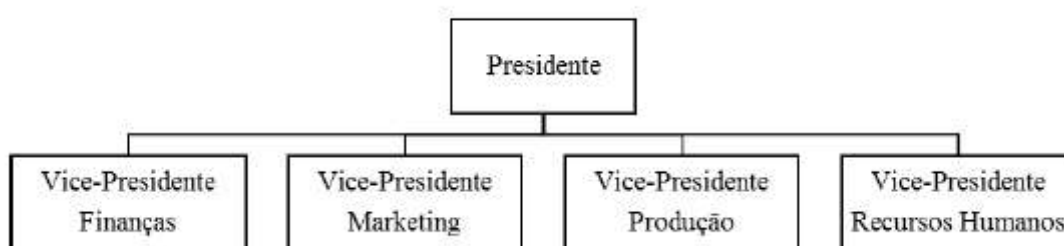
Não existe um modelo claro de estrutura administrativa de um clube, porem o que é mais comum é a formação de uma diretoria executiva (Presidente, Vice e Diretores), conselho Deliberativo e Fiscal e de Assembleia Geral (Barros e Mazzei, 2012). A diretoria executiva, em geral, é composta por associados não profissionais, que não se dedicam em período integral a administração do Clube.

Atualmente existem variados tipos de modelos de gestão, e ligados a eles, diversas ferramentas de organização disponíveis para o uso, que tem como objetivo principal o de fazer uso de recursos tecnológicos de racionalização e estruturação, considerando as variáveis ambientais. Todas trazem algum tipo de benefício para as organizações e precisam ser escolhidas visando à agregação de valor econômico e à consequente geração de vantagem competitiva e implantá-las a partir de um modelo de gestão integrada (MARONI; MENDES; BASTOS, 2010).

Para descrever os tipos de estrutura organizacional encontrados no Brasil, Bressan, Lucente, Louzada (2014), fizeram um estudo de caso sobre um clube de futebol do interior paulista. Neste estudo os autores apresentaram modelos de organogramas como os demonstrados a seguir:

Organograma Funcional (Figura 1), que são separados por grupos de colaboradores que apresentam mesma especialidade e responsabilidade técnica:

Figura 1 – Organograma Funcional



(fonte: Bressan, Lucente, Louzada, 2014, adaptado de Wright et al., 2011)

Esse modelo é mais utilizado em organizações pequenas ou menos complexas, quando possuem apenas um produto ou serviço. Essa estrutura possibilita maior rigidez na organização.

Organograma divisional, que agrupa pessoas com diferentes especialidades e tarefas na organização, podendo ser por Região (figura 2), ou por produto (figura 3):

A estrutura divisional, tanto por região quanto por produto são utilizados em organizações com ampla área de atuação e que pela complexidade de suas operações necessitam de divisões para cada ambiente da empresa.

Figura 2 – Organograma divisional por Região



(fonte: Bressan, Lucente, Louzada, 2014, adaptado de Wright et al., 2011)

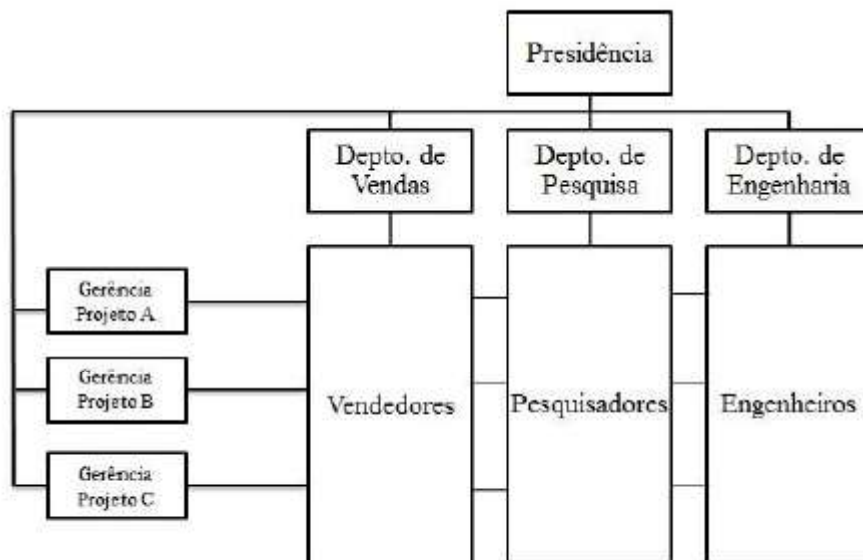
Figura 3 - Organograma divisional por produto



(fonte: Bressan, Lucente, Louzada, 2014, adaptado de Wright et al., 2011)

Organograma Matricial (organograma 4) que se trata de uma mistura entre as características dos modelos funcionais e divisionais. Esse modelo é formado por grupos multifuncionais que mescla habilidades técnicas com integração sob todas as divisões da organização. Fazendo com que, alguns funcionários, possuam dois chefes, tanto na gerência do projeto, quanto na gerência da área funcional:

Figura 4 – Organograma Matricial



(fonte: Bressan, Lucente, Louzada, 2014, adaptado de Wright et al., 2011)

Este tipo de modelo de organograma proporciona constante integração dos membros, permitindo experiências e informações dentro da organização.

Organograma de rede (Organograma 5) é representado por um núcleo que é a organização em si que está interligada, através de contratos e alianças estratégicas, com fornecedores que possibilitam a empresa funcionar sem setores específicos:

Figura 5 - Organograma de rede



(fonte: Bressan, Lucente, Louzada, 2014, adaptado de Wright et al., 2011)

Com essa terceirização das áreas funcionais é possível uma diminuição de custos provenientes de instalações ou futuros custos de manutenção, o que faz com que essa estrutura seja vantajosa para algumas empresas.

Segundo Chiavenato (2011), a organização por equipes é a mais recente tendência que tem sido o esforço das organizações em implementar. A partir da década de 1990, começou-se a desenvolver artifícios para delegar autoridade e dispersar a responsabilidade em todos os níveis por meio da criação de equipes participativas para alcançar o comprometimento das pessoas. Esse tipo de abordagem torna as organizações mais flexíveis e ágeis ao ambiente global e competitivo.

Segundo o autor existem dois tipos de equipes: funcional cruzada e a permanente (CHIAVANETO, 2011). A equipe funcional cruzada é composta por pessoas de vários departamentos funcionais que resolvem problemas mútuos, onde cada pessoa reporta-se ao

seu departamento funcional, mas também se reporta à equipe. Um dos membros da equipe é o líder.

Já as equipes permanentes são constituídas como se fossem departamentos formais na organização. Os participantes trabalham juntos para resolver problemas de interesse comum e se reportam ao mesmo gerente.

De acordo com Chiavenato (2011), as vantagens da estrutura de equipes são que ela possibilita o aproveitamento das vantagens da estrutura funcional como economia de escala e treinamento especializado, com a vantagem do relacionamento grupal mais intenso. Redução das barreiras entre departamentos, aumentando o compromisso. Menor tempo de reação aos requisitos do cliente e às mudanças ambientais. Maior participação das pessoas devido ao total envolvimento em projetos. Menores custos administrativos, pois a equipe derruba a hierarquia, não necessitando de gerentes para sua supervisão.

Já as desvantagens ressaltadas pelo autor sobre a estrutura de equipes são conflitos e dupla lealdade, aumento de tempo e recursos gastos em reuniões. Por último pode ocasionar a descentralização exagerada e não planejada, pois os membros das equipes nem sempre tem uma noção corporativa e inclinam-se a tomar decisões que são boas para a equipe e que podem prejudicar a organização.

As organizações partem para novos modelos organizacionais mais flexíveis, como a estrutura matricial, a estrutura em redes e a estrutura em equipes (CHIAVENATO 2011).

## 2.4 DIFICULDADES PARA DESENVOLVER O HÓQUEI SOBRE A GRAMA

Foram encontrados poucos estudos sobre o desenvolvimento do Hóquei Sobre a Grama no Brasil. Apenas duas pesquisas realizadas para conclusão de curso de educação física trouxeram algumas características relacionadas a dificuldade de se desenvolver a modalidade no país.

O primeiro estudo, de Cássia Lopes Teodoro intitulado: Hóquei sobre grama e indoor: Narrativas de uma novidade esportiva na cidade de Porto Alegre, publicado em 2014, aponta que a falta de local de treinamento, como um campo oficial, aparece em vários relatos como uma limitação para o desenvolvimento do esporte no estado do Rio Grande do Sul (TEODORO, 2014).

Segundo Teodoro (2014), a falta de profissionais qualificados prejudica no desenvolvimento da modalidade, pois fica centrado nos esforços de poucos, desta forma necessitando de mais pessoas motivadas para desenvolver a modalidade.

Em seu estudo Teodoro (2014), ressaltou outros pontos que dificultavam o desenvolvimento da modalidade no estado do Rio Grande do Sul como: Risco de acidente na iniciação, decorrente da rigidez do material utilizado para se fabricar os tacos e as bolas de jogo, foi considerado por alguns professores como perigoso para os alunos ou por danificar as quadras. Porém como solução desse problema foi desenvolvido materiais mais leves e de plástico diminuindo assim os custos e os riscos de acidente; A falta de interesse por ser um esporte pouco conhecido no Brasil também foi apontada pela autora, que relatou que em cinco semestres apenas 74 alunos concluíram a disciplina de extensão em treinamento de hóquei oferecida na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

No mesmo estudo foi identificado que a falta de divulgação da modalidade na mídia limita a prática do esporte a alunos da faculdade e de pessoas próximas a atletas que já praticam hóquei sobre a grama.

Da mesma forma, apesar das crianças mostrarem interesse em praticar a modalidade, as mesmas não têm autonomia para irem treinar sozinhas, assim sua participação no esporte fica dependente das possibilidades dos pais em levar seus filhos para os treinamentos. Com isso a falta de divulgação dificulta a participação dos alunos pois os pais não conhecem a modalidade e acabam não tendo o interesse de levar seus filhos para as práticas de hóquei sobre grama.

Teodoro (2014), menciona que o esporte vem sendo apresentado em escolas do Rio Grande do Sul para as crianças e os jovens, porém a falta de escolinhas de hóquei sobre a grama e a falta de um *link* entre as escolas e os clubes não proporcionam a continuidade do trabalho de desenvolvimento da modalidade, assim como a falta de campeonatos e competições que desmotivam a participação dos alunos.

A falta de professores também foi levantada como um problema no estado que vem sendo solucionado com a realização de cursos de capacitação para alunos e professores de educação física.

Por último, a pesquisadora sugere que para melhorar o crescimento do esporte do estado deve-se aumentar o número de escolinhas, melhorar a conexão entre escolas e clubes, organizar mais campeonatos durante o ano e proporcionar um treinamento mais aprofundado para os profissionais que já atuam com o treinamento do hóquei sobre grama.

O segundo estudo encontrado foi de Andréia Joeli Rockenbach, de 2015, que traz um panorama dos clubes adultos do Rio Grande do Sul de Hóquei Sobre Grama.

Nesse estudo, assim como o de Cássia Lopes Teodoro a autora afirma que o que ajudou o desenvolvimento do hóquei Sobre a Grama no Rio Grande do Sul foi a criação de cursos de capacitação para professores formados em educação física.

Rockenbach (2015), aponta que a falta de apoio financeiro é um problema enfrentado pelos clubes de hóquei sobre a grama do Rio Grande do Sul e que a busca de editais que possibilitem apoio financeiro em projetos sociais na área do esporte e lazer podem colaborar na organização, ou participação em eventos, compras de materiais e transporte para deslocamento das equipes.

No estudo os clubes foram classificados com estrutura média. Já nos itens de investimentos financeiros e materiais foram classificados como ruins e com pouca organização para alcançar melhorias futuras.



### 3 MÉTODOS

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O objetivo dessa pesquisa foi de identificar, verificar e descrever os aspectos de organização dos clubes de Hóquei Sobre a Grama do Brasil. Desta forma o estudo se caracterizou como uma pesquisa exploratória e descritiva, verificando-se que não existem estudos que abordem a estrutura organizacional dos clubes de Hóquei Sobre a Grama do Brasil e descritiva, uma vez que pretende expor e comparar características da estrutura organizacional dos clubes de hóquei sobre a grama do Brasil dos modelos organizacionais existentes.

Segundo Gil (2008), o método exploratório é desenvolvido para proporcionar uma visão geral e aproximada do tema a ser pesquisado. De acordo com o autor este tipo de estudo é realizado quando o tema escolhido é pouco explorado tornando difícil formular uma hipótese precisa. As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população (GIL, 2008).

O tipo de pergunta foi de levantamento, pesquisando em clubes de hóquei como está a atual situação da estrutura organizacional. As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta cujo comportamento se deseja conhecer, em que solicita-se informações a um grupo significativo acerca do problema estudado. Esse tipo de pesquisa tem como vantagem o conhecimento direto da realidade (GIL, 2008).

#### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi organizado pelo pesquisador um questionário com perguntas abertas e fechadas, buscando compreender a situação da estrutura organizacional do clube de Hóquei sobre a grama do Brasil (Anexo B). Foram levantadas informações relacionadas ao organograma do clube, a infraestrutura, a estrutura organizacional, à formação dos principais colaboradores, os recursos e as dificuldades no desenvolvimento do esporte.

O instrumento foi validado por três profissionais da área de gestão do esporte, que avaliaram a clareza, coerência e pertinência das questões.

### 3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi realizado uma comunicação com os clubes através de e-mail e/ou telefone, para o contato inicial e explicação sobre o tema do projeto. Após o aceite, foi enviado por e-mail o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o questionário aos representantes indicados dos clubes. Devido ao grande número de cidades em que foram investigados, tornou-se inviável o contato pessoal com os envolvidos.

A coleta de dados ocorreu em setembro de 2017, em que foi enviado para os responsáveis dos clubes o TCLE e o questionário que posteriormente foi devolvido para o pesquisador. Após o recebimento do questionário, em casos de dúvida, foi realizado uma conversa online com os responsáveis para esclarecimentos e uma maior compreensão dos dados obtidos.

#### 3.3.1 População e Amostra

O estudo se deu no universo composto pelos clubes de Hóquei Sobre a Grama do Brasil. O número de clubes de Hóquei Sobre a Grama no Brasil é de 14, segundo a CBHG (2016). A amostra selecionada para participar da pesquisa foram os nove clubes participantes do campeonato brasileiro de hóquei sobre a grama masculino de 2017.

Os nove clubes aceitaram participar da pesquisa, porém apenas oito responderam o questionário. Para manter o sigilo dos participantes os clubes foram nomeados de Clube A à Clube H.

A amostra foi não-probabilística intencional, pois contou diretamente com os responsáveis pelos clubes, constituindo-se dos gestores ou responsáveis dos clubes de Hóquei Sobre a Grama do Brasil.

Por ser uma pesquisa muito fechada, contatando diretamente com os gestores ou responsáveis, não houve critérios de exclusão.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os questionários respondidos completamente e coerentemente foram utilizados para a análise dos dados, identificando os principais pontos nas respostas e identificando a situação da atual gestão do clube. Foi realizada uma análise de forma descritiva e comparativa dos

dados coletados, no sentido de expor as informações de forma a identificar possíveis aspectos similares entre as organizações nacionais e posteriormente uma discussão a partir dos resultados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O questionário foi enviado para nove clubes de hóquei sobre a grama, porém oito responderam, sendo eles: três clubes do Rio de Janeiro, dois de Santa Catarina, dois de São Paulo e um do Rio Grande do Sul. Os clubes foram caracterizados pelas letras de A a H, mantendo assim os seus nomes em sigilo.

### 4.1 ANO DE FUNDAÇÃO

Tabela 1 - Ano de Fundação

<b>Denominação do clube</b>	<b>Ano de Fundação</b>	<b>Anos de Vida</b>
<b>Entrevistado</b>		
Clube A	2004	13
Clube B	2007	10
Clube C	1821	196
Clube D	1997	20
Clube E	2005	12
Clube F		
Clube G	2013	4
Clube H	2010	7

Observa-se na Tabela 1, que o clube mais velho foi fundado há 196 anos e o mais novo há 4 anos.

A pesquisa mostra que a maioria dos clubes são recém-criados, com menos de 20 anos de existência. A possível explicação seria os acontecimentos que quase acabaram com a modalidade no país, como o cancelamento dos Jogos Pan-americanos de 1963, um acidente de ônibus em 1964 que transportava a seleção, perdendo vários atletas e por último a perda do campo do SPAC em 1969 que levou o esporte a decadência (NASS, 2009).

Outro fato que representa o crescente no número de clubes nos últimos 10 anos é a criação da Confederação Brasileira de Hóquei Sobre a Grama e Indoor em 2005, gerando um possível estímulo no desenvolvimento da modalidade e para a fundação de novos clubes.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS

Já na questão de identificação dos responsáveis pelo clube, em que foi perguntado sobre o cargo e a formação do gestor ou responsável, observou-se que em sua maioria são os próprios atletas que estão ocupando os cargos, o que confirma a afirmação de Barros e Mazzei (2012), que a gestão se confunde com o Hobby, ou a paixão pela modalidade, onde os próprios atletas estariam gerindo os clubes para tentar manter a sobrevivência do esporte e possibilitando sua participação na modalidade.

Tabela 2 - Identificação dos responsáveis

	<b>Cargo</b>	<b>Formação</b>	<b>Situação</b>
Clube A	Presidente e treinador	Educação Física	Atleta
Clube B	Presidente	Administração	Atleta
Clube C	Coordenador, professor e treinador	Educação Física	Ex-Atleta
Clube D	Gerente operacional	Letras	Atleta
Clube E	Presidente	Direito	Atleta
Clube F	Diretor esportivo e treinador	Educação Física	Atleta
Clube G	Presidente	Educação Física	Atleta
Clube H	Diretor Secretário	Engenharia de Produção	Atleta

Oobservou-se que entre os entrevistados prevalece a figura do profissional de educação física atuando em alguns cargos eletivos (Presidente) e estratégicos (Diretor esportivo e Coordenador) esses dados vão de encontro a afirmação de Barros e Mazzei (2012) que a diretoria da área esportiva de um clube geralmente não possui profissionais de educação física e esporte, pois dos oito clubes, quatro apresentam educadores físicos no

quadro de diretores, assim percebe-se a presença do profissional de educação física, na área da diretoria de um clube.

Para Saba (2012) não se pode mais administrar de forma amadora e improvisada e que uma gestão desqualificada pode se tornar uma tarefa árdua, dessa forma foi possível perceber que apesar dos cargos diretivos estarem sendo ocupados por atletas, estes apresentam formação profissional, permitindo uma gestão mais qualificada e competente.

### 4.3 INFRAESTRUTURA DOS CLUBES

Tabela 3 - Da sede e locais de treinamento

	<b>Sede</b>	<b>Locais de Treinamento</b>
Clube A	Cedida	Alugado
Clube B	Cedida	Alugado
Clube C	Própria	Próprio
Clube D	Cedida	Alugado
Clube E	Cedida	Alugado
Clube F	Cedida	Cedido
Clube G	Cedida	Cedido
Clube H	Cedida	Cedido

Nas questões relacionadas a Infraestrutura dos clubes, apenas 1 apresentou sede própria, enquanto todos os outros informaram que a sede é cedida. Já sobre os locais de treinamento das equipes foi possível observar que em sua maioria os clubes alugam o local onde as equipes realizam os treinos, 12% apresentaram local próprio de treinamento, 38% cedido e 50% alugam o espaço para as atividades das suas equipes.

Gráfico 2 - Sobre a sede do clube

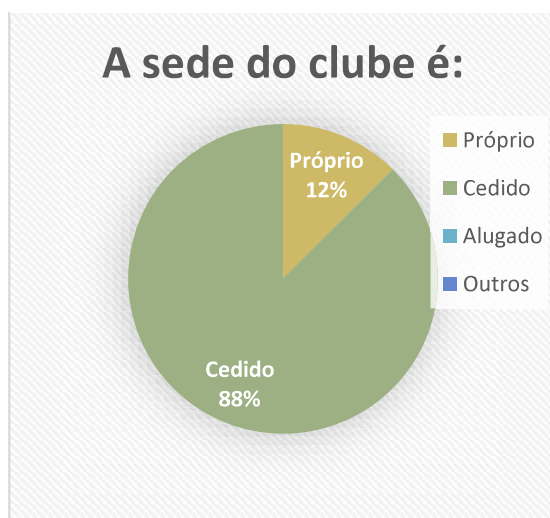
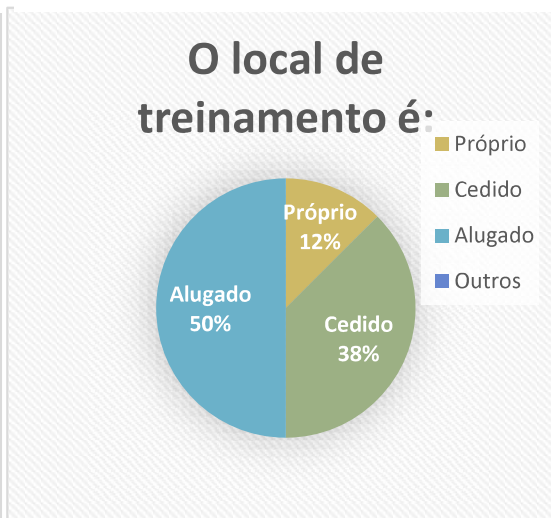


Gráfico 5 - Locais de treinamento



A maioria dos clubes não possuem uma sede própria, que normalmente está localizada na casa do presidente ou de algum parente de um jogador que cede o espaço para formalizar a existência do clube.

No Rio de Janeiro, por ser o único estado que possui um campo oficial de hóquei sobre a grama, legado dos Jogos Olímpicos Rio 2016, a confederação cede o espaço para os clubes, o que auxilia no treinamento e desenvolvimento da modalidade no estado.

Já nos outros estados, por não ter nenhum campo oficial e como a maioria dos clubes de hóquei sobre a grama do Brasil não possuem espaço físico próprio, os locais de treinamento acabam sendo alugados, ou cedidos através de parcerias.

#### 4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

##### 4.4.1 Organograma e divisão do trabalho

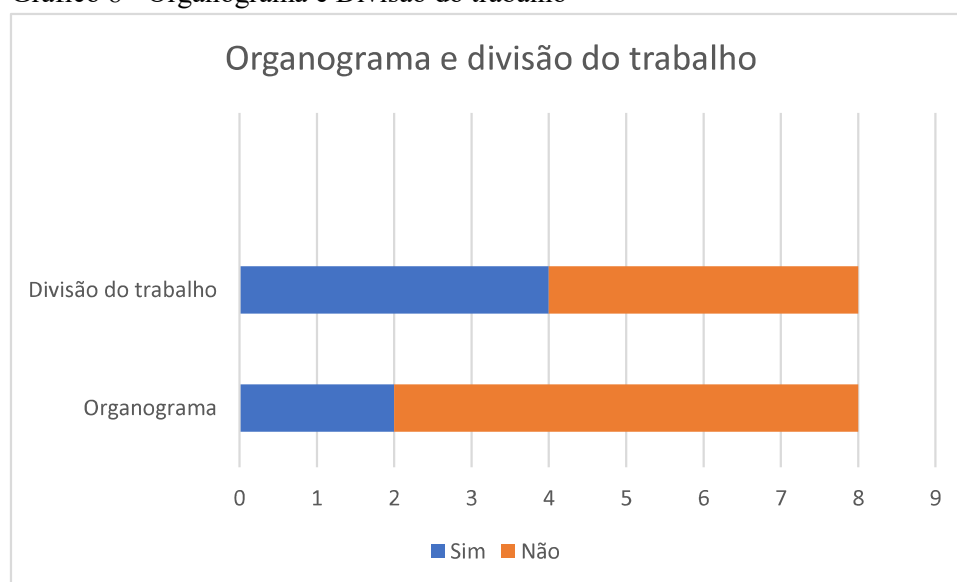
Foi perguntado aos entrevistados sobre a existência de divisão do trabalho definida e se o clube possui organograma. Pode-se observar na tabela 4 que quatro clubes possuem descrição de cargos e divisão do trabalho e que apenas dois possuem um organograma.

Tabela 4 - Do Organograma, Cargos e Funções

	<b>Organograma</b>	<b>Cargos e Funções</b>
Clube A	Não	Não
Clube B	Não	Não
Clube C	Sim	Sim
Clube D	Sim	Sim
Clube E	Não	Não
Clube F	Não	Sim
Clube G	Não	Sim
Clube H	Não	Não

Dos oito clubes que responderam o questionário apenas dois possuem organograma funcional, porém 50% possuem divisão de trabalho, cargos e funções claramente definidas (gráfico 3).

Gráfico 8 - Organograma e Divisão do trabalho



Henri Fayol, em 1916, fundou a Teoria Clássica da Administração que se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente, ou seja, a organização formal. Essa teoria é baseada na divisão do trabalho, especialização, coordenação e atividades de linha (CHIAVENATO, 2011).



A estrutura deve conter uma descrição dos cargos, das tarefas, dos deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicação existentes na organização (CURY, 2009). Além de diretrizes, normas e regulamentos, rotinas e procedimentos, são todos os aspectos que exprimem como a organização pretende que sejam as relações entre os cargos, a fim de que seus objetivos sejam atingidos (CHIAVENATO, 2011).

Por outro lado, existe a organização informal que se trata de um agregado de contatos e interações pessoais e os agrupamentos de pessoas associadas (CURY, 2009).

Para Cury (2009), a diferença entre a organização formal e a informal é que a primeira é uma organização planejada, enquanto a segunda atribui-se ao resultado da interação espontânea dos membros da organização, sendo o impacto das personalidades dos colaboradores sobre os papéis que lhes foram destinados.

Segundo Pereira (2003) uma gestão amadora é desenvolvida sem critérios técnicos e é baseada em experiências anteriores. Os resultados buscados são exclusivamente esportivos e a estrutura organizacional é informal e mesmo quando formalizada não é implementada.

Saba (2012) afirma que não se pode administrar de forma improvisada e apesar dos resultados mostrarem que alguns clubes já estão se preocupando com a organização e encaminhando para uma administração menos amadora é importante que as organizações foquem mais para conseguirem gerir suas equipes com eficiência e eficácia e para isso segundo Zanoni, Prereira e Tomasini (2013), é importante observar seus componentes como divisão e responsabilidade de cargos, autoridade, comunicação interna e sistemas de tomada de decisões.

Tabela 5 - Estrutura Organizacional do Clubes

<b>Clubes</b>	<b>Eletivos</b>	<b>Estratégicos</b>	<b>Operacionais da Diretoria de Esportes</b>	<b>Operacionais da Diretoria Administrativa</b>	<b>Operacionais da Diretoria de Marketing/ Comunicação:</b>	<b>Operacionais da Diretoria de Outros:</b>
<b>Clube A</b>	Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro, Conselho fiscal	Diretor de Marketing/ comunicação	Técnico, Preparador Físico			
<b>Clube B</b>	Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro		Técnico, Preparador Físico			
<b>Clube C</b>	Presidente, Vice-Presidente, Secretário	Diretor Esportivo, Diretor Administrativo, Diretor de Marketing/ comunicação	Coordenador esportivo técnico	Supervisor, Secretária, Contador	Coordenador	
<b>Clube D</b>	Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro, Conselho fiscal	Gerente Operacional e Cargos Operacionais	Técnico, Preparador Físico	Gerente, Secretária, Contador		
<b>Clube E</b>	Presidente, Vice-Presidente, Conselho fiscal		Técnico, Auxiliares Técnico, Preparador Físico, Nutricionista			
<b>Clube F</b>	Presidente, Vice-Presidente	Diretor Esportivo, Diretor de Marketing/ comunicação	Técnico		Assessor de Imprensa, Assessor de Marketing	
<b>Clube G</b>	Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro		Técnico, Preparador Físico	Secretária	Assessor de Imprensa, Assessor de Marketing	
<b>Clube H</b>	Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro, Conselho fiscal	Diretor Esportivo, Diretor Administrativo	Técnico, Auxiliares Técnico, Preparador Físico	Secretária		Existem jogadores sem cargos que se responsabilizam pelas logística nos campeonatos, pela busca de passagens e hospedagem.

Em relação aos cargos eletivos, o clube A, D e H são compostos por Presidente, vice-presidente, Tesoureiro, secretário e conselho fiscal. O clube B e G apresentaram Presidente, Vice-Presidente, Tesoureiro e Secretário. O clube E é composto por Presidente, Vice-Presidente e Conselho Fiscal. Por último o clube F apresenta Presidente e Vice-Presidente.

Já em relação aos cargos estratégicos os Clubes A, D, F e H foram os únicos que apresentaram cargos, sendo eles respectivamente Diretor de Marketing/comunicação (A), Gerente operacional (D), Diretor esportivo e Diretor de Marketing/comunicação (F), e Diretor administrativo e Diretor esportivo (H).

Quando perguntado dos cargos operacionais, na Diretoria de Esportes todas as equipes possuem colaboradores nesse setor, todos os clubes possuem técnico, seis apresentam preparador físico, dois auxiliares técnico, um coordenador esportivo e um nutricionista.

Nos cargos operacionais da Diretoria Administrativa quatro clubes apresentaram colaboradores nessa área, sendo quatro secretários, dois contadores, um supervisor e um gerente.

Já no setor de marketing/comunicação três clubes apresentaram colaboradores, dois assessores de imprensa, dois assessores de marketing e um coordenador.

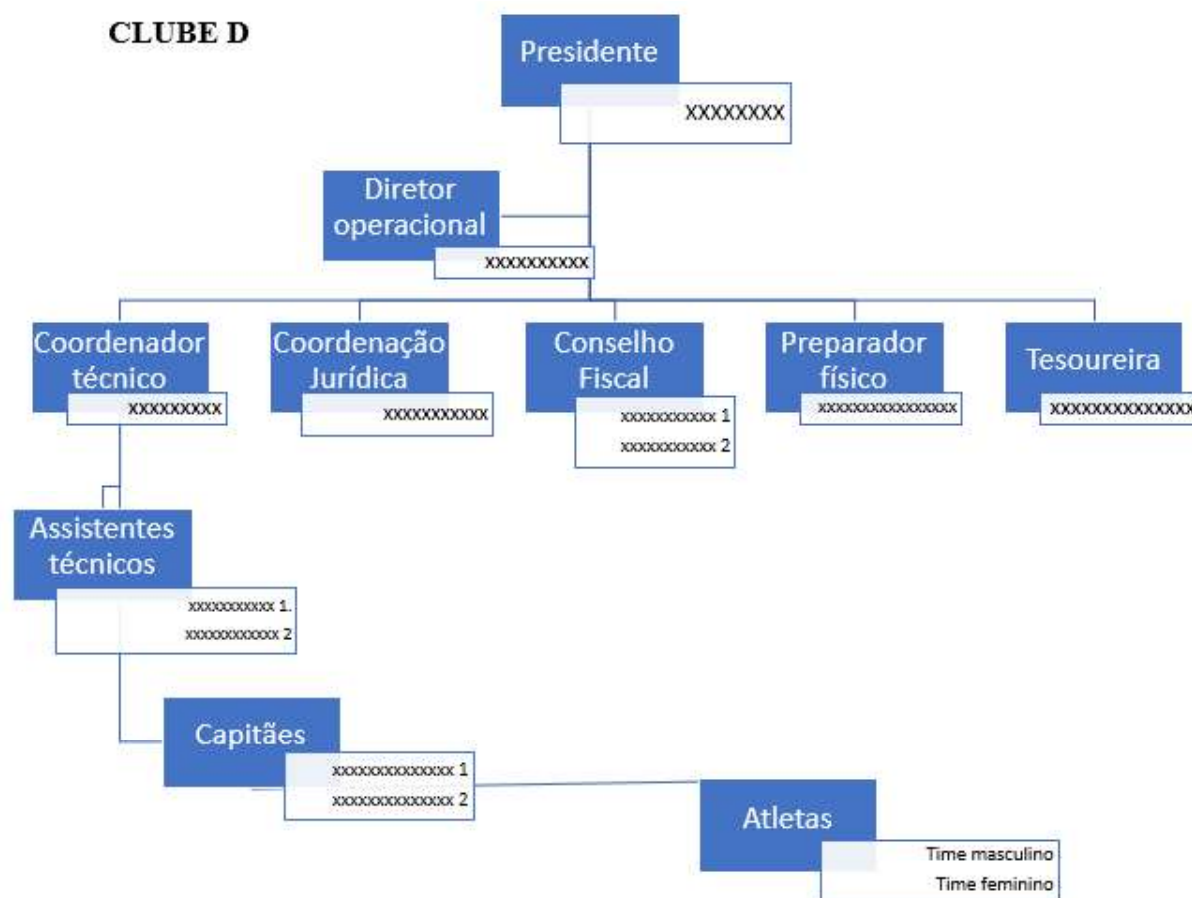
O clube H ainda informou que existem jogadores sem cargos definidos que contribuem pela logística nos campeonatos e na busca por passagens e hospedagem.

De acordo com Barros e Mazzei (2012), o mais comum é a formação de uma diretoria executiva (Presidente, Vice e Diretores), um conselho Deliberativo e um Fiscal e de uma Assembleia Geral. A partir disso foi possível observar que os clubes estão se aproximando da formação mais comum citada pelo autor, porém como há poucos colaboradores envolvidos os clubes não conseguem preencher todos os cargos.

Dos dois que afirmaram que possuíam organograma, apenas o clube D enviou o mesmo. Os nomes foram substituídos pela letra X para preservar a identidade do clube.

Analisando o organograma apresentado pelo clube D e utilizando as interpretações do estudo realizado por Bressan, Lucente, Louzado (2014), que apresentam cinco diferentes tipos de organograma, são eles: Funcional, divisional, matricial e o de rede e pelo estudo de Chiavenato (2011), que apresentou o modelo Linear e de equipes.

Figura 6 - Organograma Clube D



O dado apresentado pelo clube se assemelha ao método de organograma funcional, que são separados por grupos de colaboradores que possuem a mesma especialidade e responsabilidade técnica e que de acordo com Bressan, Lucente, Louzado (2014), suas características são para organizações pequenas e que possuem um único produto ou serviço. Essa estrutura possibilita maior rigidez na organização.

A construção de uma estrutura organizacional adequada é o que possibilitará aos clubes atingirem suas metas, objetivos e cumprirem com o seu planejamento com maior eficiência (CURY, 2009).

#### 4.4.2 Colaboradores

Nas questões relacionadas sobre os colaboradores/funcionários das organizações foi possível observar uma média aproximada de 7 pessoas atuando por clube, sendo o clube que apresentou mais funcionários 10 e o clube com menos 5. Quando relacionado o número de

cargos com o número de colaboradores foi possível perceber que os clubes possuem cargos sem ninguém ocupando, ou acúmulo de funções, em que uma pessoa ocupa mais de um cargo.

Tabela 6 - Número de cargos e colaboradores

	Nº de cargos	Nº de colaboradores
Clube A	8	5
Clube B	6	6
Clube C	8	8
Clube D	11	8
Clube E	7	9
Clube F	7	5
Clube G	9	10
Clube H	11	7

Nas perguntas que tratavam da situação dos colaboradores/funcionários, somando todos os colaboradores dos clubes pesquisados chegou-se ao total de 56 pessoas, destas podemos destacar que 91% dos funcionários dos clubes entrevistados trabalham voluntariamente, sendo apenas 9% remunerados.

Gráfico 10 – Colaboradores remunerados e voluntários



Os resultados estão de acordo com Barros e Mazzei (2012), que afirmaram que a diretoria executiva, em geral, é composta por associados não profissionais, que não se

dedicam em período integral a administração do Clube, visto que a maioria dos envolvidos nos clubes de hóquei sobre a grama do Brasil são voluntários.

Segundo Saba (2012) para se conseguir uma gestão competente e atingir resultados, administrativos, financeiros ou esportivos é preciso formar equipe de profissionais, que estejam comprometidos com as metas e objetivos dos clubes esportivos.

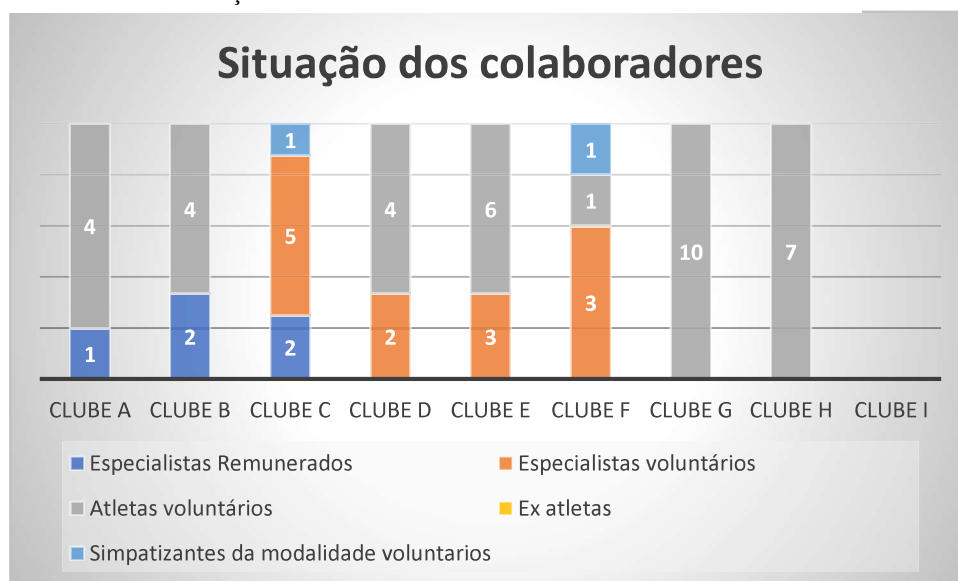
Já para Drucker (1999) as empresas sem fins lucrativos, que são compostas na sua maioria por voluntários, são instituições mais eficientes que gastam muito menos para obter resultados. Para o autor o trabalho voluntário nos Estados Unidos não é encarado como caridade, mas como uma carreira paralela as atividades remuneradas.

Para Barros e Mazzei (2012) as atividades esportivas de um clube são realizadas desde as primeiras horas do dia até à noite, exigindo dos voluntários um tempo maior do que poderiam ceder ao clube.

Com as afirmativas dos autores percebe-se que sucesso dos clubes estão mais relacionadas com a capacidade e comprometimento dos colaboradores em atingir os objetivos e as metas, do que ter mais colaboradores remunerados ou voluntários.

Porém, o tempo de dedicação diário/semanal dos colaboradores pode sim interferir nos resultados, desta forma, como apresentado na tabela 3 e no gráfico 5, o número de colaboradores por equipe é baixo e em sua maioria são voluntários, com isso a profissionalização ou o aumento do número de voluntários poderá ser uma solução para se atingir o tempo de dedicação necessário para se cumprir as atividades diárias dos clubes.

Gráfico 11 – Situação dos colaboradores



#### 4.5 FONTE DE RECEITA

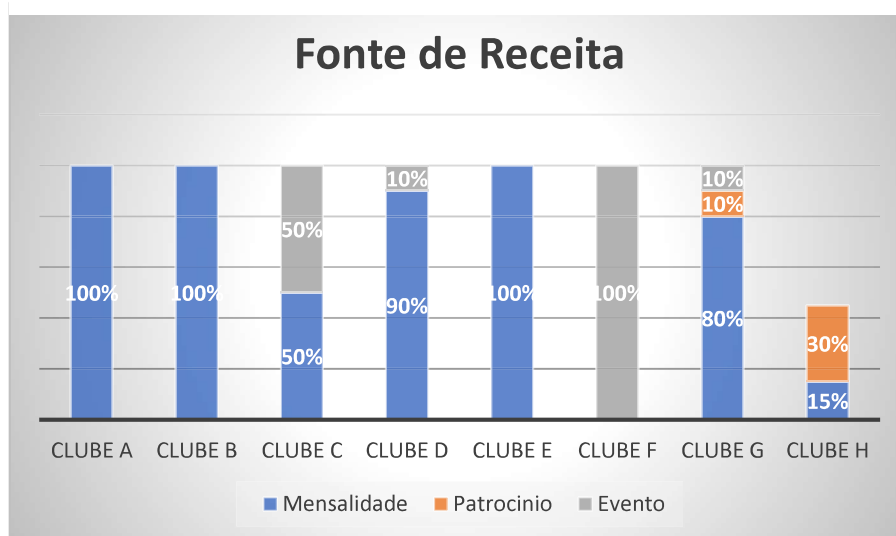
Sete dos oito clubes entrevistados se denominaram como sendo associativos e eles apresentam uma média de 49 sócios, sendo o maior com 65 e o menor com 25 associados.

Tabela 7 - Fontes de renda

<b>Clubes</b>	<b>O clube é associativo?</b>	<b>Possui Patrocinadores?</b>	<b>% receita mensalidade</b>	<b>% receita patrocínio</b>	<b>% receita eventos</b>
<b>Clube A</b>	Sim	Não	100%		
<b>Clube B</b>	Sim	Não	100%		
<b>Clube C</b>	Sim	Não	50%		50%
<b>Clube D</b>	Sim	Não	90%		10%
<b>Clube E</b>	Sim	Não	100%		
<b>Clube F</b>	Não	Não			100%
<b>Clube G</b>	Sim	Não	80%	10%	10%
<b>Clube H</b>	Sim	Sim	15%	30%	

Apenas um clube indicou que tem patrocinador, como pode ser observado no gráfico 6. Cinco clubes apresentam que sua receita vem, na sua maioria, das mensalidades dos associados, acima de 80%. Um clube apresentou 50% nas mensalidades e os outros 50% de eventos realizados pelo clube. Um clube apresentou que 100% da sua receita vem dos eventos realizados. Por último, um clube apenas mostrou 45% da sua receita, sendo 30% de patrocínio e 15% dos associados.

Gráfico 12 - Fonte de Receita dos clubes



Os clubes mantêm a maior parte da sua arrecadação vinda dos associados, sendo que todos mostraram um baixo número de sócios por clube.

Segundo Drunker (1999) é necessário aprender a levantar dinheiro e não basta proclamar necessidades é preciso mostrar resultados.

#### 4.6 DIFICULDADES ENCONTRADAS

Tabela 8 - Número de campeonatos que participou e dificuldades encontradas

Clubes	Nº de campeonatos	Dificuldades encontradas
<b>Clube A</b>	6	Transporte
<b>Clube B</b>	4	Financeiro
<b>Clube C</b>	3 por categoria	Nenhum
<b>Clube D</b>	8	Transporte
<b>Clube E</b>	4	Financeiro
<b>Clube F</b>	6	Financeiro
<b>Clube G</b>	6 a 8	Financeiro
<b>Clube H</b>	3	Nº de atletas



Os clubes em média participam de cinco campeonatos por ano, sendo as equipes que mais participam disputam oito torneios e as que menos participam de três. Em relação aos campeonatos que as equipes atuaram, duas equipes responderam que a maior dificuldade enfrentada foi o transporte, quatro que a parte financeira foi um problema, uma o número de atletas e uma respondeu que não teve nenhuma dificuldade.

Estes resultados apoiam o estudo de Teodoro (2014), que afirmou que o baixo número de campeonatos e competições é uma dificuldade encontrada que acaba desmotivando os atletas na prática do esporte.

Tabela 9 - Dificuldades pela não participação em campeonatos

<b>Clubes</b>	<b>Campeonatos que não participou</b>
<b>Clube A</b>	
<b>Clube B</b>	Falta de verba para custear as viagens
<b>Clube C</b>	Eventos em cidades distantes de capitais estaduais, pouco tempo para deslocamento, participação e retorno em dia útil de trabalho
<b>Clube D</b>	Até o momento só não participamos de competições de base não obrigatórias, causado tanto pelas dificuldades de transporte quanto do número de atletas.
<b>Clube E</b>	Financeiro
<b>Clube F</b>	Problemas Financeiros
<b>Clube G</b>	Os principais problemas são a falta de disponibilidade dos atletas e a questão financeira dos atletas que podem disputar os campeonatos
<b>Clube H</b>	Devido ao número de atletas por ser em outro Estado, muito caro o custo da viagem

Já em relação as competições que os clubes não participaram, foi perguntado qual o motivo pela não participação, seis clubes responderam essa questão, sendo que a maioria alegou mais de um problema relacionado. As dificuldades encontradas foram: Financeiro (quatro), número de atletas (dois), transporte (um) e logística (um).

Os resultados obtidos estão de acordo com a pesquisa de Rockenbach (2015), que apontou que os clubes de hóquei sobre grama do Rio Grande do Sul enfrentam problemas financeiros.

As equipes entrevistadas se concentram no Rio de Janeiro, São Paulo, Florianópolis e Rio Grande do Sul. Já, os torneios, dependendo da cidade onde ocorrerá, demandam grandes distâncias a serem percorridas, tornando-se um problema, tanto em relação ao tempo de viagem que acarreta na disponibilidade dos atletas, quanto em relação ao valor do transporte que aumenta o custo das viagens, como pode ser percebido nas seguintes respostas:

*“Falta de verba para custear as viagens” (CLUBE B).*

*“Eventos em cidades distantes de capitais estaduais, pouco tempo para deslocamento, participação e retorno em dia útil de trabalho” (CLUBE C).*

*“Os principais problemas são a falta de disponibilidade dos atletas e a questão financeira dos atletas que podem disputar os campeonatos” (CLUBE G).*

*“Devido ao número de atletas por ser em outro Estado, muito caro o custo da viagem” (CLUBE H).*

Na maioria das equipes a receita vem da mensalidade dos associados, como mostrado no tópico 4.5. As associações apresentam uma média de 49 sócios, com isso o valor arrecadado pelos clubes não é suficiente para arcar com todas as despesas relacionados as viagens que se tornam relativamente altas por consequência da distância a ser percorrida pelas equipes para poder participar dos torneios.

A solução sugerida por Rockenbach (2015) para esses problemas está na busca de editais que possibilitem apoio financeiro em projetos sociais na área do esporte e lazer, que podem colaborar na organização, ou participação em eventos, compras de materiais e transporte para deslocamento das equipes.

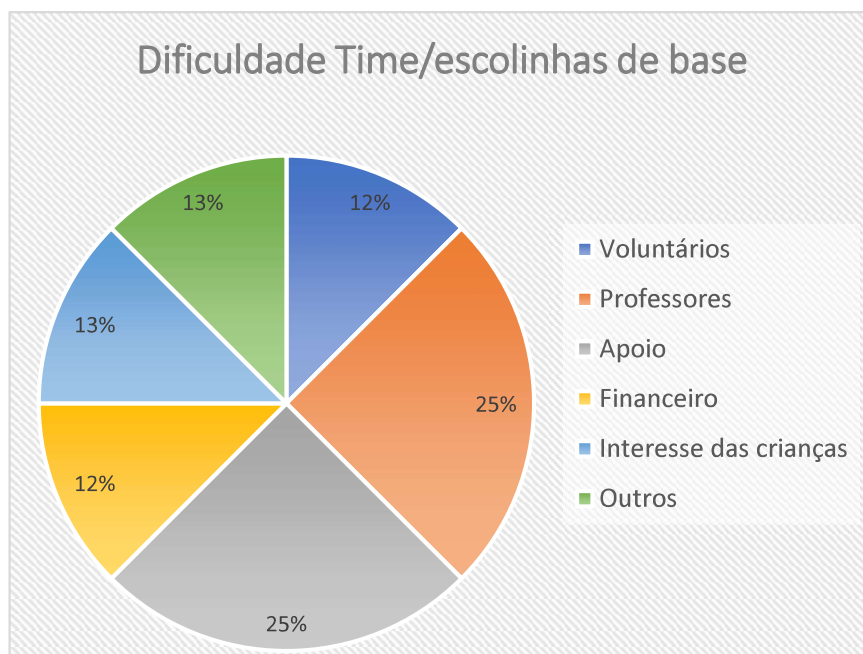
Em relação as questões de desenvolvimento da modalidade foram feitas duas perguntas, uma tratando da principal dificuldade nos times e escolinhas de base e outra da principal dificuldade para desenvolver a modalidade.

Tabela 10 - Principais dificuldades no desenvolvimento

Clubes	Times/escolinhas de base	Desenvolvimento da modalidade
Clube A	Falta de voluntários	Locais de treinamento
Clube B	Falta de professores	Locais de treinamento
Clube C	Conhecimento e interesse das famílias	Conhecimento e interesse na modalidade
Clube D	Apoio	Apoio
Clube E	Falta de Professores	Falta de professores
Clube F	Financeiro	Financeiro
Clube G	Apoio	Apoio
Clube H	Interesse das crianças	Interesse das Crianças

Na primeira questão, como podemos ver na tabela 10, as respostas foram bem variadas, sendo dois para professores, dois para apoio, um para voluntário, financeiro, interesse das crianças e um relatando que a principal dificuldade está no interesse e conhecimento das famílias em relação a modalidade.

Gráfico 13 - Principal dificuldade times/escolinhas de base



Independente da pessoa, que vai dirigir e/ou ensinar as crianças a jogar hóquei sobre grama ser remunerada ou voluntária, três equipes assinalaram que a falta de alguém disponível para ensinar o esporte na sua região é um problema, duas equipes assinalaram

apoio que está relacionado ao interesse da iniciativa privada em patrocinar as equipes para desenvolver a modalidade, além de iniciativas públicas na disponibilização de locais de treinamento adequados para a prática como foi relatado pelas equipes que assinalaram essa opção.

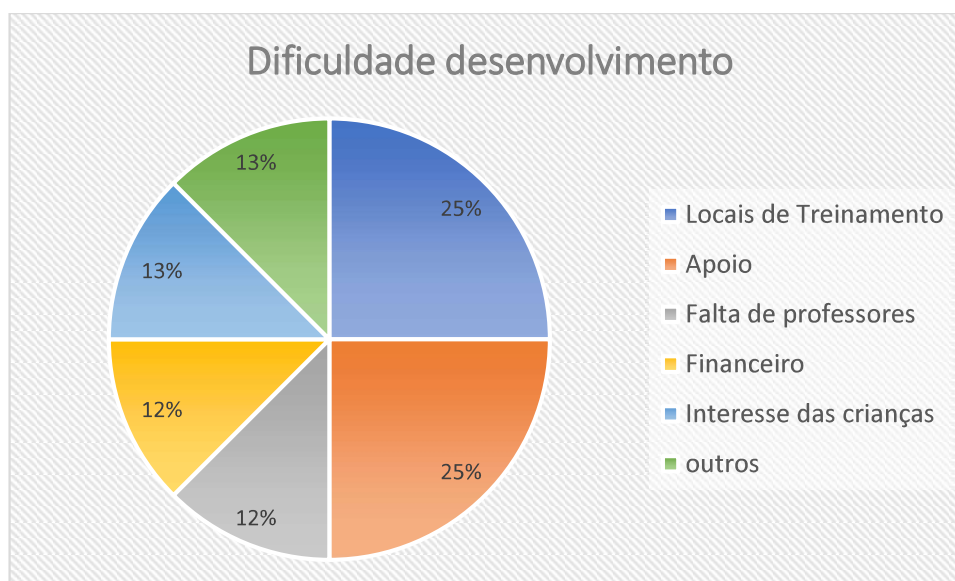
Como foi observado na pesquisa de Teodoro (2014), a falta de profissionais qualificados, como professores de educação física para iniciarem escolinhas e times de base, fica limitado pelo baixo número de profissionais. Mesmo com o esporte sendo apresentado nas escolas como a autora afirma, a falta de escolinhas de base não proporciona uma continuidade do trabalho e assim não aumentando o número de praticantes.

Também foi levantado por Teodoro (2014), que a falta de divulgação da modalidade na mídia dificulta o conhecimento do esporte e diminui o interesse dos familiares em levar seus filhos para praticar hóquei sobre grama como mencionado pelo clube C.

Já na questão de desenvolvimento da modalidade, como podemos ver na tabela 10, foi solicitado assinalar a principal dificuldade para desenvolver o esporte na sua região, os clubes responderam que: dois para locais de treinamento, dois para apoio, um para falta de professores, financeiro, interesse das crianças e um relatando que a principal dificuldade está no interesse e conhecimento na modalidade.

A única alteração em relação a principal dificuldade para desenvolver times/escolinhas de base com a dificuldade de desenvolver a modalidade foi que a falta de voluntários e professores dá lugar a falta de locais de treinamento como pode ser observado no gráfico 8.

Gráfico 14 - Principal dificuldade para desenvolver a modalidade



Como no estudo de Teodoro (2014) e de Rockenbach (2015), os locais de treinamento, problemas financeiros dos clubes, falta de professores e falta no interesse na modalidade decorrentes de pouca divulgação foram dados que estavam relacionados com as dificuldades de desenvolver a modalidade.

Porém, o interesse das crianças não foi apontado nos estudos de Teodoro (2014) e de Rockenbach (2015), como um problema. Os dados apresentados pelos autores sugeriram que as crianças apresentam interesse em praticar a modalidade, porém a falta de uma conexão entre os clubes e as escolas estava sendo o problema para a continuidade das crianças.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal identificar e descrever a situação organizacional dos clubes de hóquei sobre a grama do Brasil e apontar a principal dificuldade para desenvolver a modalidade.

Os resultados nesta pesquisa permitiram atingir os objetivos propostos uma vez que conseguiu-se identificar como os clubes estão se organizando e quais as suas dificuldades.

Com os resultados obtidos foi possível observar que a estrutura organizacional ainda é amadora baseada na informalidade. Em poucos casos há uma organização formal hierarquicamente definida baseado em uma estrutura funcional. Com isso, conclui-se que os clubes estão em um estágio bem inicial em relação a sua estrutura organizacional.

A maioria dos colaboradores dos clubes são voluntários e atletas, sugerindo assim que o esporte está sendo organizado pelos próprios atletas que dividem as obrigações do clube para possibilitar a continuidade das atividades de treinamento e participação em campeonatos. Dessa forma o tempo de dedicação dos colaboradores voluntários é muito pequeno para a demanda de tarefas que exige para o desenvolvimento de um clube.

Já as principais dificuldades apontadas pelos clubes para desenvolver a modalidade foram a falta de professores e voluntários, falta de locais de treinamento e a parte financeira muitas vezes causada pelo grande custo que os clubes enfrentam com o deslocamento das suas equipes para participar dos campeonatos em outros estados.

Esse problema pode estar relacionado com a falta de uma estrutura organizacional bem definida que possibilite um trabalho eficiente e eficaz na busca de recursos que possam financiar o transporte, locais de treinamento e capacitação de profissionais.

Como sugestão para uma nova pesquisa, esse modelo de abordagem poderá ser realizado individualmente em cada clube do Brasil para permitir maior aprofundamento sobre o funcionamento de cada organização.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, José Arthur Fernandes; MAZZEI, Leandro Carlos. Gestão de clubes esportivos. In: MAZZEI, Leandro Carlos; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e perspectivas**. São Paulo: Icone, 2012. Cap. 4. p. 91-118.
- BASTOS, Flávia da Cunha; MAZZEI, Leandro Carlos. Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas. In: MAZZEI, Leandro Carlos; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e perspectivas**. São Paulo: Icone, 2012. Cap. 1. p. 23-42.
- BRESSAN P.E.R.; LUCENTE A.R.; LOUZADA R.; Análise da estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista: o estudo do botafogo futebol clube. Artigo apresentado no congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa, Paraná, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 608 p
- COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO (Brasil). **Hóquei Sobre Grama: História**. 2015. Disponível em: <<https://www.cob.org.br/pt/Espportes/hoquei-sobre-grama>>. Acesso em: 10 set. 2016.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE HÓQUEI SOBRE A GRAMA E INDOOR (Brasil). Confederação Brasileira de Hóquei Sobre a Grama e Indoor. 2016. Disponível em: <<http://www.hoqueisobregrama.com.br/>>. Acesso em: 10 set. 2016.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIAS, Emerson de Paula. Conceitos de Gestão e Administração: uma revisão crítica. Revista Eletrônica de Administração – FACEF. V.1, Edição 1, Julho-dezembro, 2002. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfPZcAE/conceitos-gestao-administracao-revisao-critica> Acesso em: 19 set. 2016
- DRUCKER, Peter. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999. 286 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2008. Disponível em: <[http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil\\_metodos\\_de\\_pesquisa.pdf](http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_metodos_de_pesquisa.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2016.
- INTERNATIONAL HOCKEY FEDERATION. **Hockey Basic: History of Hockey**. 2016. Disponível em: <<http://www.fih.ch/hockey-basics/history/>>. Acesso em: 10 set. 2016.
- INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE. **Hockey**. 2016. Disponível em: <<https://www.olympic.org/hockey>>. Acesso em: 10 set. 2016.
- NASS, Hans. História do hóquei no Brasil. 2009. Disponível em: <<http://macauhoquei.com.br/o-hoquei-sobre-grama-no-brasil/>>. Acesso em: 10 set. 2016.

MENDONÇA, Bruno da Silveira et al. Representações de alunos sobre a inclusão do hóquei nas aulas de educação física escolar. **Corpus Et Scientia**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p.156-167, nov. 2011. Disponível em: <<http://apl.unisuam.edu.br/revistas/index.php/corpusetscientia/article/view/140>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

MARONI, Fernando Castro; MENDES, Dilson Ribau; BASTOS, Flavia da Cunha. Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da superliga 2007-2008. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, São Paulo, v. 24, n. 2, p.239-248, abr. 2010. Bimestral.

MILLS, JOHN ROBERT (SPAC). Clube Atlético São Paulo. **Nossa História**. 2005. Disponível em: <[http://www.spac.org.br/?page\\_id=4](http://www.spac.org.br/?page_id=4)>. Acesso em: 30 set. 2016.  
PEREIRA, Jovino Alberto Oliveira. **Futebol, de esporte amador a negócio de entretenimento e lazer em uma sociedade midiaticizada**. 2003. 283 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003. Disponível em: <[http://www.ludopedio.com.br/v2/content/uploads/023311\\_Pereira\(M\) - Futebol, de esporte amador a negocio de entretenimento.pdf](http://www.ludopedio.com.br/v2/content/uploads/023311_Pereira(M)-Futebol_de_esporte_amador_a_negocio_de_entrenimento.pdf)>. Acesso em: 02 ago. 2017.

PIRES, Gustavo Manuel Vaz da Silva; SARMENTO, José Pedro de Rebocho Lopes. Conceito de Gestão do Desporto: Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, Portugal, v. 1, n. 1, p.88-103, jan. 2001. Disponível em: <[http://www.fade.up.pt/rpcd/\\_arquivo/artigos\\_soltos/vol.1\\_nr.1/12.pdf](http://www.fade.up.pt/rpcd/_arquivo/artigos_soltos/vol.1_nr.1/12.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2016.

ROCKENBACH, Joeli Andréia. **Panorama dos clubes adultos do Rio Grande do Sul de Hóquei Sobre Grama**. 2015. 35 f. TCC (Graduação) - Curso de Educação Física, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/133095>>. Acesso em: 20 set. 2016.

SABA, Fabio. **Liderança e Gestão: para academias e clubes esportivos**. 2. ed. São Paulo: Phorte, 2012. 157 p.

TEODORO, Cássia Lopes. **Hóquei sobre grama e indoor: Narrativas de uma novidade esportiva na cidade de porto alegre**. 2014. 62 f. TCC (Graduação) - Curso de Educação Física, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/116042>>. Acesso em: 20 set. 2016.

VIEIRA, Silvia; FREITAS, Armando. **O que é Beisebol, Softbol e Hóquei sobre Grama**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2007.  
ZANONI, Adonai; PEREIRA, Karyna; TOMASINI, Roberta (Org.). **Guia prático de gestão: ferramentas da administração**. Florianópolis: Udesc, 2013. 254 p.



## ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO DE DESPORTO**  
**DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO FÍSICA**



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**PESQUISA: A Estrutura organizacional dos clubes de hóquei sobre a grama do Brasil e suas dificuldades para desenvolver o esporte**

As informações contidas nesta folha, fornecidas por **Luis Felipe Reus** têm por objetivo firmar acordo escrito com o(a) voluntária(o) para participação da pesquisa acima referida, autorizando sua participação com pleno conhecimento da natureza dos procedimentos a que ela(e) será submetida(o).

1) Natureza da pesquisa: Esta pesquisa tem como finalidades: **Identificar a estrutura organizacional dos clubes de hóquei sobre grama do Brasil e suas dificuldades para desenvolver o esporte.**

2) Participantes da pesquisa: Os participantes da pesquisa serão os **representantes/organizadores/gestores dos clubes de hóquei sobre a grama do Brasil**

3) Envolvimento na pesquisa: Ao participar deste estudo você estará contribuindo para um melhor desenvolvimento do hóquei sobre grama no nosso país. Você tem liberdade de se recusar a participar e ainda de se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para você. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do coordenador do projeto e, se necessário, por meio do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa.

4) Sobre as coletas ou entrevistas: A coleta de dados será através de **questionário** que será enviado por e-mail para os representantes/organizadores/gestores dos clubes de hóquei sobre a grama.

5) Protocolo experimental: O protocolo experimental foi desenvolvido pelo pesquisador desse estudo, analisado e validado por professores e especialistas da área.

6) Riscos e desconforto: Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme resolução n. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde – Brasília – DF.

7) Confidencialidade: Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Os dados da(o) voluntária(o) serão identificados com um código, e não com o nome. Apenas os membros da pesquisa terão conhecimento dos dados, assegurando assim sua privacidade.

8) Benefícios: Ao participar desta pesquisa você não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo contribua com informações importantes que deve acrescentar elementos importantes à literatura, onde o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.

9) Pagamento: Você não terá nenhum tipo de despesa ao autorizar sua participação nesta pesquisa, bem como nada será pago pela participação.

10) Liberdade de recusar ou retirar o consentimento: Você tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo sem penalizastes.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para permitir sua participação nesta pesquisa. Portanto, preencha os itens que seguem:

#### CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, \_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_ após a leitura e compreensão destas informações, entendo que a minha participação é voluntária, e que posso sair a qualquer momento do estudo, sem prejuízo algum. Confiro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Florianópolis, 21 de setembro de 2017

Telefone para contato: \_\_\_\_\_

Nome do Voluntário: \_\_\_\_\_

Assinatura do Responsável: \_\_\_\_\_

Assinatura do Pesquisador: \_\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador assistente: \_\_\_\_\_

Contatos: Luis Felipe Reus (48) 988214722

---

## ANEXO B – Questionário

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE DESPORTO  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO FÍSICA

### PESQUISA SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS CLUBES DE HÓQUEI SOBRE A GRAMA E SUAS DIFICULDADES PARA DESENVOLVER A MODALIDADE

Essa pesquisa tem o objetivo de identificar a estrutura organizacional dos clubes de Hóquei Sobre a Grama do Brasil e as dificuldades encontradas para desenvolver a modalidade. Agradecemos desde já sua valiosa colaboração e garantimos sigilo em relação às suas respostas. Informamos que não há resposta CERTA ou ERRADA. Fique, portanto, à vontade para responder o que, de fato, ocorre em seu clube.

Segue abaixo um questionário para identificar a estrutura organizacional do clube e suas dificuldades encontradas para desenvolver a modalidade.

Lembre-se de que este questionário é confidencial. Após respondê-lo reenvie para o e-mail

LUA1708@MSN.COM

Muito obrigado por sua participação!

#### 1. Identificação

- 1.1 Nome do Clube: \_\_\_\_\_
- 1.2 Data de fundação: \_\_\_\_\_
- 1.3 Estado: \_\_\_\_\_
- 1.4 Cidade: \_\_\_\_\_
- 1.5 Nome do entrevistado, cargo e formação: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

#### 2. Infra-Estrutura

2.1 A sede do clube é:

☐ Próprio      ☐ Alugado      ☐ Cedido

☐ Outros: \_\_\_\_\_

2.2 O local de treinamento é:

☐ Próprio      ☐ Alugado      ☐ Cedido

☐ Outros: \_\_\_\_\_

**3. Estrutura Organizacional**

**3.1 Sobre a estrutura organizacional, o clube possui:**

☐ Cargos Eletivos

☐ Cargos Estratégicos

☐ Cargos Operacionais

☐ Outros:

**3.2 Cargos Eletivos:**

☐ Presidente

☐ Tesoureiro

☐ Vice-Presidente

☐ Conselho fiscal

☐ Secretário

☐ Nenhum

☐ Outros:

**3.3 Cargos Estratégicos:**

☐ Diretor Esportivo

☐ Diretor Administrativo

☐ Diretor de Marketing/Comunicação

☐ Nenhum

☐ Outros:

**3.4 Cargos operacionais da diretoria de esportes:**

☐ Gerente esportivo

☐ Auxiliar

☐ Psicólogo

☐ Coordenador esportivo

☐ Preparador físico

☐ Fisioterapeuta

☐ Técnico

☐ Nutricionista

☐ Nenhum

☐ Assistente

☐ Médico

☐ Outros:

**3.5 Cargos operacionais da Diretoria Administrativa:**

☐ Gerente

☐ Secretário

☐ Coordenado

☐ Contador

☐ Supervisor

☐ Nenhum

☐ Outros:

### 3.6 Cargos operacionais da Diretoria de Marketing/Comunicação:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Gerente               | <input type="checkbox"/> Assessor de    |
| <input type="checkbox"/> Coordenado            | <input type="checkbox"/> Relacionamento |
| <input type="checkbox"/> Assessor de Imprensa  | <input type="checkbox"/> Nenhum         |
| <input type="checkbox"/> Assessor de Marketing |   |
| <input type="checkbox"/> Outros:               |   |

---



---

### 3.7 Se existir, descreva os outros Cargos operacionais:

---



---



---



---



---



---

### 3.8 A divisão do trabalho é formalizada? (Organograma)

(assinale apenas uma alternativa)

- ☐ Sim      ☐ Não

### 3.9 A divisão do trabalho está claramente definida? (descrição de cargos) (assinale apenas uma alternativa)

- ☐ Sim      ☐ Não

## 4. Colaboradores

### 4.1 Qual o número de colaboradores trabalhando para o clube?

### 4.2 Qual a situação oficial dos colaboradores?

	Nº Especialistas	Nº Atletas	Nº Ex-atletas	Nº Simpatizantes da modalidade
Remunerados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Voluntários	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## 5. Recursos

### 5.1 O clube é Associativo?

(assinale apenas uma alternativa)

☐ Sim ☐ Não

### 5.2 Se sim, quantos sócios o clube possui?

### 5.3 O clube possui patrocinadores?

(assinale apenas uma alternativa)

☐ Sim ☐ Não

### 5.4 Distribua em porcentagem os recursos financeiros do clube:

Mensalidade sócios

%

Venda de produtos

%

Incentivo-público

%

Eventos

%

Incentivo-privado

%

Doação

%

Patrocínio

%

Outros:

---



---



---

## 6. Dificuldades encontradas para desenvolver a modalidade

### 6.1 Quantas competições o clube participa anualmente?

### 6.2 Qual a principal dificuldade encontrada nas competições que o clube participou? (assinale apenas uma alternativa)

☐ Nº de atletas ☐ Alojamento  
☐ Financeiro ☐ Alimentação  
☐ Transporte ☐ Nenhum

6.3 Das competições que o clube não participou, quais foram os motivos pela não participação?

---

---

---

6.4 Em relação aos times/escolinhas de base, qual a principal dificuldade encontrada? *(assinale apenas uma alternativa)*

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Apoio                  | <input type="radio"/> Falta de material adequado |
| <input type="radio"/> Financeiro             | <input type="radio"/> Falta de voluntários       |
| <input type="radio"/> Local de treinamento   | <input type="radio"/> Falta de professores       |
| <input type="radio"/> Interesse das crianças | <input type="radio"/> Nenhum                     |

6.5 Assinale a principal dificuldade encontrada para desenvolver a modalidade na sua região: *(assinale apenas uma alternativa)*

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Apoio                  | <input type="radio"/> Falta de material adequado |
| <input type="radio"/> Financeiro             | <input type="radio"/> Falta de voluntários       |
| <input type="radio"/> Local de treinamento   | <input type="radio"/> Falta de professores       |
| <input type="radio"/> Interesse das crianças | <input type="radio"/> Nenhum                     |